

# 日米英のガバナンス比較（2022年調査）

2022.12

株式会社日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門  
理事 山田 英司

# 米英の動向を意識する背景

## わが国の株式市場においては米英の機関投資家が一定水準存在する

- ・ これらの機関投資家が想定するガバナンスは米英のものがスタンダードと想定される
- ・ 単純に米英のガバナンスに従う必要はないが、投資家が何を求めているかの理解は必要

市場WG 市場構造専門G報告書 (2019.12.27)

投資家の状況 (2022年調査)

### (コンセプト)

プライム市場のコンセプトは、「多くの機関投資家の投資対象になりうる規模の時価総額・流動性を持ち、**より高いガバナンス水準を備え、投資家との建設的な対話を中心に据えて持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にコミットする企業及びその企業に投資をする機関投資家や一般投資家のための市場**」とすることが考えられる。

### (ガバナンス)

プライム市場に上場する企業については、**我が国を代表する投資対象として優良な企業が集まる市場にふさわしいガバナンスの水準を求めていく必要がある**。これについては、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上をより実現していくという観点も踏まえ、今後、コーポレートガバナンス・コードなどの改訂等を重ねる毎に他の市場と比較して一段高い水準のガバナンスを求めていくことなどによってガバナンスを向上させる必要がある。その上で、プライム市場に上場する企業においては、自らの属する市場区分の選択を踏まえ、プライム市場にふさわしいコンプライの状況やエクस्पラインの質などを達成していくことが強く期待される。

### 資産残高上位10ファンド

1. BlackRock, Inc. (US)
2. The Vanguard Group, Inc.(US)
3. Fidelity Investments (US)
4. State Street Global Advisors Inc. (US)
5. Allianz Global Investors (GER)
6. J.P. Morgan Asset Management (US)
7. Capital Group International, Inc. (US)
8. Mellon Investments Corporation (US)
9. Goldman Sachs Asset Management, L.P. (US)
10. Amundi Asset Management SA (FRA)

### 我が国における資産残高上位10ファンド

1. BlackRock Fund Advisors (US)
2. The Vanguard Group. Inc (US)
3. State Street Global Advisors (US)
4. Norges Bank Investment Management (NOR)
5. Capital Group International, Inc.(US)
6. Fidelity Investments(US)
7. J.P. Morgan Asset Management(US)
8. Baillie Gifford & Co Limited (UK)
9. GIC Private Limited(SIN)
10. Dimensional Fund Advisors, Inc.(US)

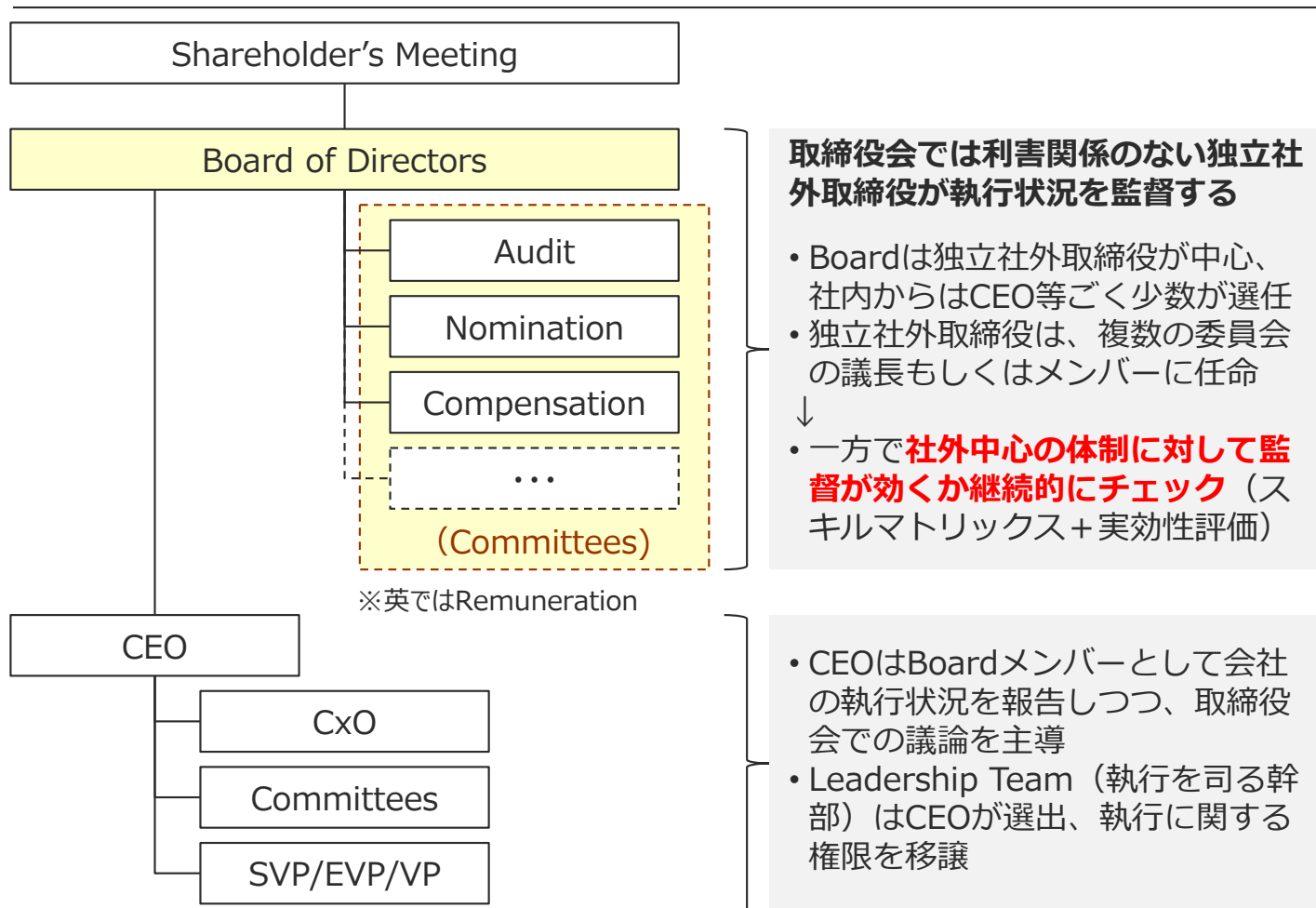
(出所) 経済産業省 令和3年度重要技術管理体制強化事業  
対内直接投資規制対策事業 (外国投資ファンド等の動向調査)  
2022年3月

# ガバナンス構造の差異

## 米英と日本においては、「監督」に対するスタンスが大きく異なる

- ・ 米英では過半数の独立社外取締役が主導して執行に対する監督を行うことに対して、日本では執行サイドが主導権を握っている点に大きな差異がある

米英のガバナンス構造



### 取締役会では利害関係のない独立社外取締役が執行状況を監督する

- ・ Boardは独立社外取締役が中心、社内からはCEO等ごく少数が選任
- ・ 独立社外取締役は、複数の委員会の議長もしくはメンバーに任命
- ↓
- ・ 一方で**社外中心の体制に対して監督が効くか継続的にチェック**（スキルマトリックス+実効性評価）

- ・ CEOはBoardメンバーとして会社の執行状況を報告しつつ、取締役会での議論を主導
- ・ Leadership Team（執行を司る幹部）はCEOが選出、執行に関する権限を移譲

日本のガバナンス構造

### 取締役会においては独立社外取締役と執行責任を有する内部取締役が混在したまま執行状況を監督する

- ・ Boardは業務執行責任を有する内部の取締役が中心であり、社外取締役は、社外の目線を入れるという観点で根強い（**内部取締役が執行と監督の役割を切り分けられるか？**）
- ・ 外部性を重要視する監査・指名・報酬は委員会で補完

- ・ 取締役会に、業務執行取締役が一定存在することもあり、執行サイドに十分に権限委譲がなされず、取締役会での討議内容が矮小化するなどの課題があげられる

(出所) 日本総研作成

# 調査の概要

## 日米英の3カ国の取締役会・取締役に関するデスクリサーチをアップデート

- ・ 2019年に実施した同調査に対して、可能な範囲で比較・分析を実施した

### 【デスクトップリサーチ概要】

- ・ 対象企業 日本：TOPIX100（100社）、米国：S&P100（100社）、英国：FTSE100（100社）
- ・ 調査方法 対象企業の開示資料（定時株主総会招集通知、Proxy Statement、Annual General Meeting資料など）の分析
- ・ 調査項目 取締役会および取締役の状況について下記項目を分析
  - ・ 取締役の構成（社内／社外、女性／年齢／年数／兼務数）
  - ・ 委員会の設置状況
  - ・ 取締役のスキル保有状況
- ・ 留意事項 以下の事項については追加で調査を実施中
  - ・ 取締役の報酬水準
  - ・ 実効性評価の実施状況

※2019年調査は、データ収集の関係でFY2018のデータを中心に分析を実施したものである

# 調査結果サマリー

**米国・英国については、前回調査（2019年）と比較して大きな変更はない**

- ・ モニタリングモデルが定着している中で、小幅なアップデートがなされていると想定

**取締役会の規模・構成は大きな変化はない（米国・英国とも社外取締役中心）**

**社外取締役の平均年齢は、米国・英国においても60歳代**

**米国・英国では平均任期は異なるものの取締役会において任期管理が行われている**

**取締役会において女性は一定数を占めているが、社外取締役中心**

**一部企業ではLGBTQに関する開示が始まる**

**サステナビリティ・リスク委員会は増加傾向、併せてスキルカバー率も向上**

**日本人の社外取締役就任数は極端に少ない（米国4名、英国1名）**

# 調査結果サマリー

## (米国)

指名委員会（ガバナンス全体）と報酬委員会（幹部人材開発）の役割が分化

従来ChairmanはCEOと兼務であったが、社外取締役のChairman（15社→24社）も増加

取締役金融セクター出身者が増加（金融の多様化やBoard3.0の影響などが想定）

## (英国)

米国と比較して年齢、LGBTQに関する開示は抑制的

スキルマトリックスについても非開示企業が多い

# 日米英のガバナンス構造比較（概況）

## 日本はCGCの改訂によりモニタリングモデルへの移行が進みつつある

		米国（S&P100）	英国（FTSE100）	日本（TOPIX100）	
全体	会社数	100社	100社	100社	
	取締役数平均	11.8名	10.3名	11.0名	
人数構成	社外取締役数平均	10.2名（86.5%）	8.1名（78.3%）	5.3名（48.2%）	
	参考：取締役＋監査役数平均	-	-	13.7名	
	参考：社外役員平均	-	-	6.9名（50.6%）	
	女性占有率（社外）	32.5%（36.1%）	38.5%（45.1%）	16.1%（29.5%）	
	属性	平均年齢（社外）	62.5歳（62.9歳）	59.8歳（60.9歳）	63.8歳（65.9歳）
	平均在任期間（社外）	7.7年（7.3年）	4.4年（3.9年）	5.0年（3.3年）	
	自社以外の兼任数（社外）	（1.2社）	（1.1社）	（1.1社）	
委員会	平均設置数		4.4	3.9	3.3
	個別委員会 設置状況	監査（リスク併設）	100社（5社）	100社（13社）	100社（-）
		指名（ガバナンス併設）	100社（90社）	100社（26社）	95社（-） ※
		報酬（経営人材併設）	100社（49社）	100社（1社）	97社（-） ※
		戦略	24社	3社	2社
		リスク （他委員会と併設）	19社 （5社）	23社 （13社）	9社
		ファイナンス	38社	4社	-
		サステナビリティ （他委員会と併設）	28社 （22社）	48社	10社
	テクノロジー	19社	8社	-	

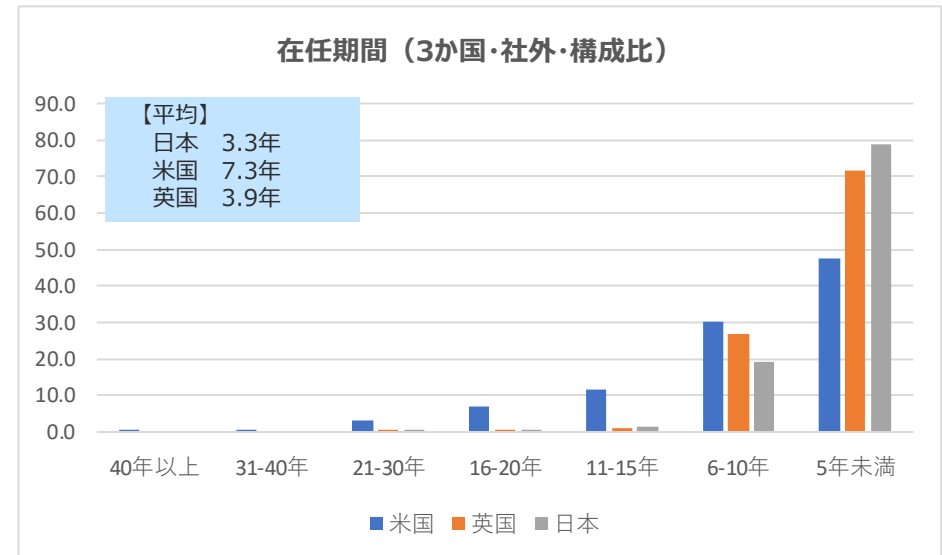
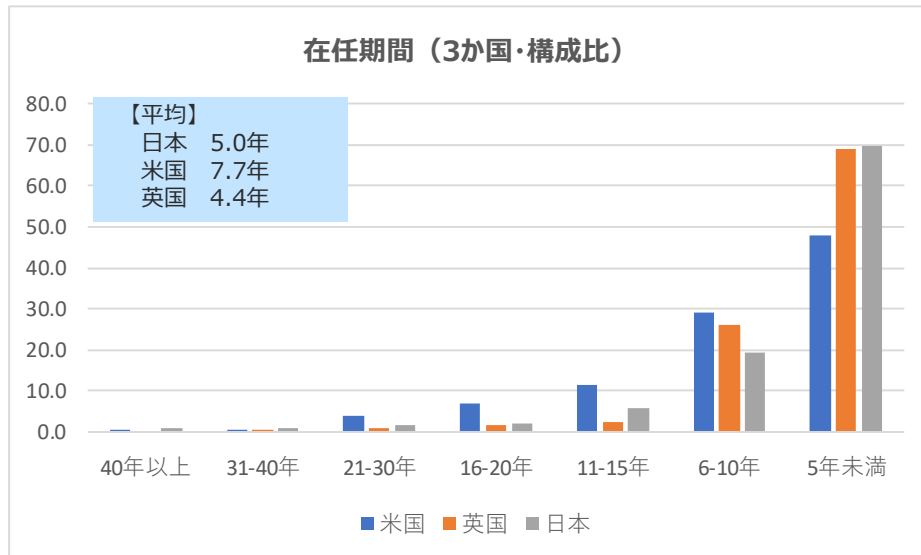
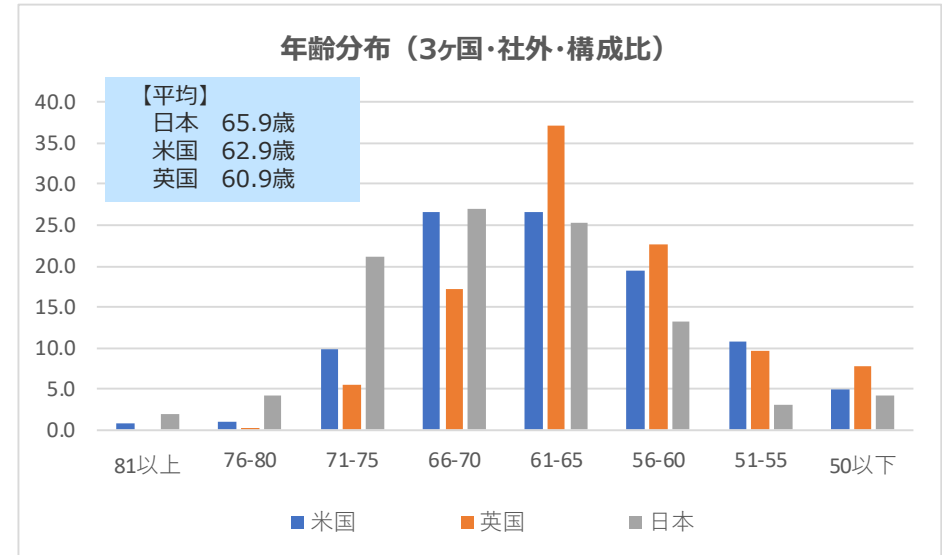
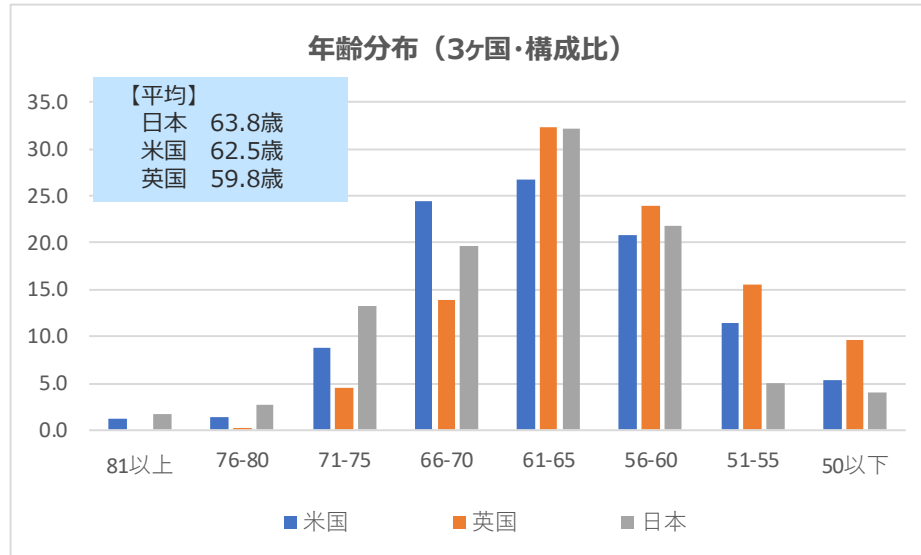
※このうち、「指名・報酬委員会」として一体運営している企業は31社

（出所）各社開示資料より日本総研作成

# 取締役の年齢・在任期間

## 日本は米国・英国と比較すると平均年齢は若干高め、社外取締役の在任期間は短めである

- ただし、日本は社外取締役の増員中であり過渡期であると考えられる



（出所） 各社開示資料（定時株主総会招集通知, Proxy Statement, AGM）より日本総研作成



# 委員会の設置状況

## 米国・英国に倣い、日本でも委員会を設置する動きが進む

- ・ サステナビリティ、リスクに関する委員会の設置が当面のスコープであると思われる
- ・ 米国企業では、大型投資等を審議・諮問するファイナンス委員会の設置がみられるが日本企業においても、今後の議論に

カテゴリー	米国		英国	
	2022	2019	2022	2019
Executive/ Strategy	24社	31社	3社	8社
Finance	38社	40社	4社	7社
Sustainability	50社	33社	48社	33社
Risk	24社	18社	36社	17社
Innovation/ Technology	19社	26社	8社	7社

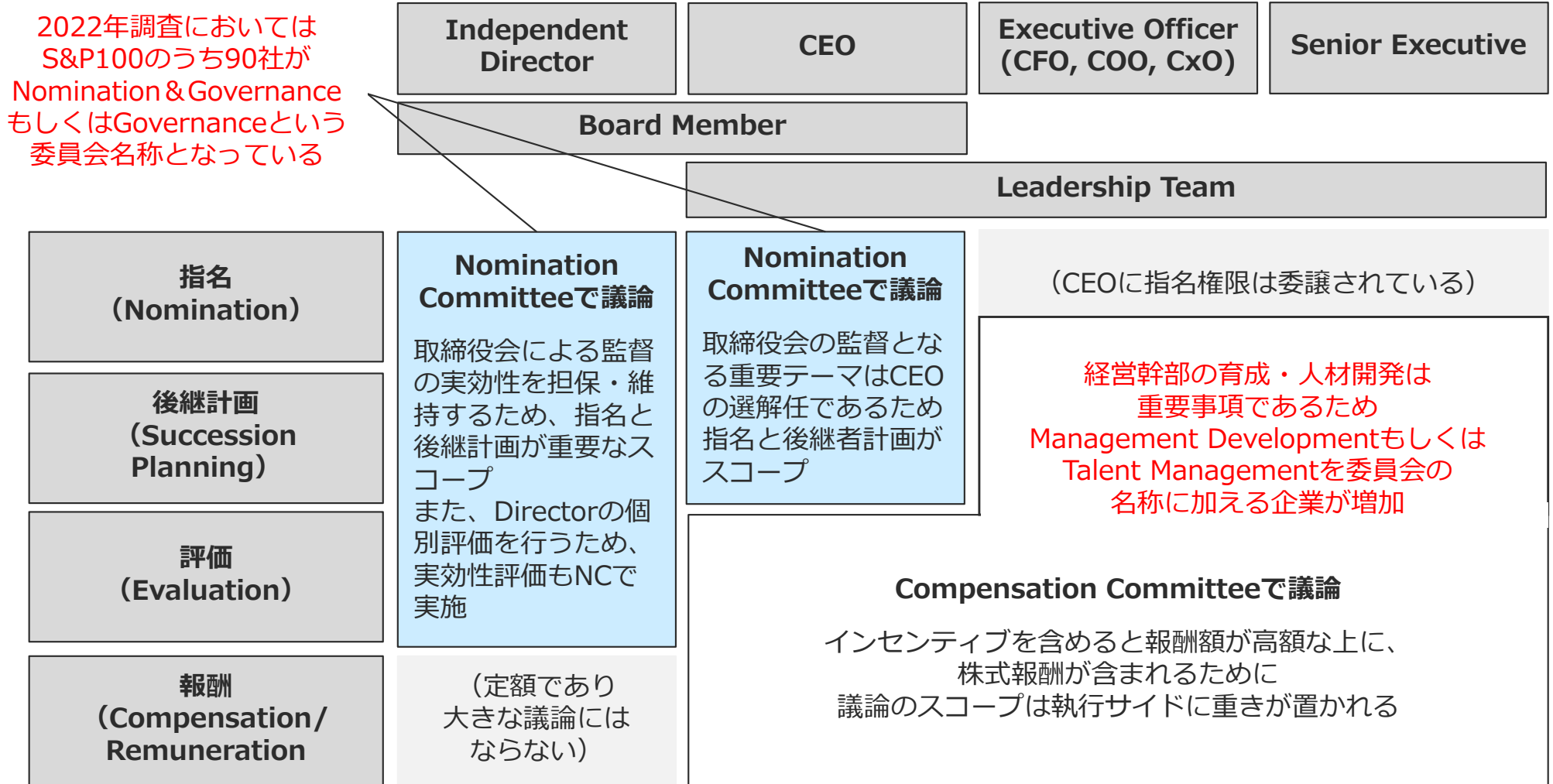
カテゴリー	日本 (2022)	備考
監査役会 監査等委員会 監査委員会	(全社)	-
指名委員会 報酬委員会	97社	・「指名」と「報酬」が分離は66社 ・「指名・報酬」と一体型は31社
サステナビリティ 委員会	10社	・一部の企業では執行側と共同設置
リスク委員会	9社	・一部の企業では執行側と共同設置
その他	17社	・「ガバナンス委員会」や「特別委員会」など、重要事項、利益相反事項などに対して設置される委員会も存在

※2019年調査は、データ収集の関係でFY2018のデータを中心に分析を実施したものである  
(出所) 各社開示資料より日本総研作成

# 参考. 指名委員会・報酬委員会の位置づけの変化

## 米国においては、指名委員会と報酬委員会の役割は近年変化

- ・ 指名委員会はボード・サクセッション重視の観点からガバナンス委員会と名称を改める傾向に
- ・ 一方で、報酬委員会において、幹部育成・人材開発を議論する企業も増加



(出所) 日本総研作成

# スキル構造の比較

## スキル開示は米国・英国でも基準は存在しないため、個別の保有状況は当社で分析

スキル・経験		スキルマトリックス開示項目 2022年調査			スキル保有状況 2022年調査			参考: 2019年調査
		米国 (S&P100)	英国 (FTSE100)	日本 (TOPIX100)	米国 (S&P100)	英国 (FTSE100) 100社	日本 (TOPIX100) 100社	日本 (TOPIX100) 99社
全般	経営全般	92.3%	57.6%	82.0%	46.6%	32.5%	35.2%	37.7%
	グローバル	86.8%	48.5%	87.0%	76.7%	76.1%	58.8%	30.9%
事業軸	経営戦略	34.1%	34.8%	21.0%	77.1%	73.7%	38.2%	38.9%
	事業戦略	58.2%	59.1%	47.0%	75.9%	71.9%	60.9%	60.6%
	営業・マーケティング	76.9%	92.4%	43.0%	42.7%	39.9%	47.7%	46.3%
	R&D・イノベーション	30.8%	12.1%	57.0%	25.8%	10.9%	18.1%	9.1%
	技術	84.6%	71.2%	69.0%	42.7%	31.8%	15.8%	11.2%
	品質・安全	3.3%	1.5%	16.0%	18.3%	19.0%	12.7%	10.5%
	SCM・購買	20.9%	7.6%	11.0%	6.8%	6.9%	8.2%	5.3%
機能軸	管理・総務	0.0%	3.0%	6.0%	2.1%	2.9%	16.0%	14.8%
	財務・会計	39.6%	27.3%	97.0%	30.6%	28.8%	27.3%	19.8%
	ファイナンス	100.0%	100.0%	17.0%	67.9%	58.2%	39.3%	22.2%
	投資	38.5%	43.9%	25.0%	66.5%	59.4%	40.7%	22.1%
	D X / I T C	58.2%	65.2%	54.0%	21.8%	17.0%	16.8%	5.5%
	組織・人事	41.8%	75.8%	49.0%	13.4%	8.0%	20.9%	9.6%
	法務・コンプライアンス	20.9%	24.2%	84.0%	9.6%	4.3%	19.6%	15.0%
	リスクマネジメント	60.4%	45.5%	71.0%	64.0%	73.2%	44.7%	16.8%
	内部統制・監査	6.6%	16.7%	9.0%	49.4%	56.9%	44.8%	38.2%
	ガバナンス	62.6%	68.2%	19.0%	78.1%	71.6%	43.0%	15.8%
	行政対応	67.0%	47.0%	13.0%	43.9%	23.6%	25.2%	—
	サステナビリティ	50.5%	81.8%	57.0%	23.6%	21.6%	22.1%	5.3%
	セクター	学術	12.1%	0.0%	6.0%	10.3%	4.3%	8.6%
公共セクター		51.6%	21.2%	5.0%	16.3%	11.4%	11.7%	11.4%
金融セクター		19.8%	24.2%	15.0%	28.4%	29.4%	16.3%	11.9%

※日本企業は監査役を含む

※取締役の保有スキルについてはスキル・マトリックス開示の内容にばらつきが存在するため日本総研で再精査

(出所) 各国の開示資料 (米国:Proxy Statement, 英国:Annual General Meeting, 日本:株主総会招集通知等) を基に日本総研作成

# 参考. スキル保有構造 (米国)

## サステナビリティ、TechやDXなどのスキルへの対応が進む

スキル・経験		2022年調査	2022年 保有スキル調査						2019年調査	
		スキル	取締役 (S&P100:100社)						米国	
		マトリックス項目	総数		社内		社外		(S&P100:98社)	
		91	1,182	160	1,022			1,163		
全般	経営全般	92.3%	551	46.6%	132	82.5%	419	41.0%	673	57.9%
	グローバル	86.8%	<b>907</b>	<b>76.7%</b>	137	85.6%	770	75.3%	829	71.3%
事業軸	経営戦略	34.1%	<b>911</b>	<b>77.1%</b>	154	96.3%	757	74.1%	837	72.0%
	事業戦略	58.2%	897	75.9%	153	95.6%	744	72.8%	881	75.8%
	営業・マーケティング	76.9%	505	42.7%	93	58.1%	412	40.3%	477	41.0%
	R&D・イノベーション	30.8%	305	25.8%	50	31.3%	255	25.0%	375	32.2%
	技術	84.6%	<b>505</b>	<b>42.7%</b>	81	50.6%	424	41.5%	384	33.0%
	品質・安全	3.3%	216	18.3%	42	26.3%	174	17.0%	216	18.6%
	SCM・購買	20.9%	80	6.8%	18	11.3%	62	6.1%	24	2.1%
機能軸	経営管理	0.0%	25	2.1%	0	0.0%	25	2.4%	26	2.2%
	財務会計	39.6%	362	30.6%	26	16.3%	336	32.9%	364	31.3%
	ファイナンス	100.0%	803	67.9%	96	60.0%	707	69.2%	<b>779</b>	67.0%
	投資	38.5%	786	66.5%	93	58.1%	693	67.8%	741	63.7%
	DX/I T C	58.2%	<b>258</b>	<b>21.8%</b>	29	18.1%	229	22.4%	152	13.1%
	組織・人事	41.8%	158	13.4%	25	15.6%	133	13.0%	133	11.4%
	法務・コンプライアンス	20.9%	114	9.6%	9	5.6%	105	10.3%	114	9.8%
	リスクマネジメント	60.4%	<b>757</b>	<b>64.0%</b>	85	53.1%	672	65.8%	663	57.0%
	内部統制・監査	6.6%	584	49.4%	21	13.1%	563	55.1%	490	42.1%
	ガバナンス	62.6%	<b>923</b>	<b>78.1%</b>	88	55.0%	835	81.7%	811	69.7%
	行政対応	67.0%	519	43.9%	56	35.0%	463	45.3%	478	41.1%
	サステナビリティ	50.5%	<b>279</b>	<b>23.6%</b>	34	21.3%	245	24.0%	109	9.4%
セクター	学術	12.1%	122	10.3%	2	1.3%	120	11.7%	105	9.0%
	公共セクター	51.6%	193	16.3%	7	4.4%	186	18.2%	163	14.0%
	金融セクター	19.8%	<b>336</b>	<b>28.4%</b>	34	21.3%	302	29.5%	251	21.6%

※2022年調査の太字項目については、2019年調査よりも5%以上増加した項目  
(出所) S&P100企業のProxy Statementを基に日本総研作成

# 参考. スキル保有構造 (英国)

## 米国同様にサステナビリティ、TechやDXなどのスキルへの対応が進む

スキル・経験		2022年調査	2022年 保有スキル調査						2019年調査	
		スキル	取締役 (FTSE100:100社)						英国	
		マトリックス項目	総数	社内		社外		(FTSE100:77社)		
		66	1,033	224		809		804		
全般	経営全般	57.6%	336	32.5%	104	46.4%	232	28.7%	286	35.6%
	グローバル	48.5%	<b>786</b>	<b>76.1%</b>	161	71.9%	625	77.3%	560	69.7%
事業軸	経営戦略	34.8%	761	73.7%	157	70.1%	604	74.7%	569	70.8%
	事業戦略	59.1%	743	71.9%	154	68.8%	589	72.8%	568	70.6%
	営業・マーケティング	92.4%	412	39.9%	89	39.7%	323	39.9%	359	44.7%
	R&D・イノベーション	12.1%	113	10.9%	15	6.7%	98	12.1%	60	7.5%
	技術	71.2%	<b>329</b>	<b>31.8%</b>	67	29.9%	262	32.4%	167	20.8%
	品質・安全	1.5%	196	19.0%	47	21.0%	149	18.4%	142	17.7%
	SCM・購買	7.6%	71	6.9%	23	10.3%	48	5.9%	21	2.6%
機能軸	経営管理	3.0%	30	2.9%	3	1.3%	27	3.3%	13	1.6%
	財務会計	27.3%	298	28.8%	102	45.5%	196	24.2%	219	27.2%
	ファイナンス	100.0%	601	58.2%	145	64.7%	456	56.4%	478	59.5%
	投資	43.9%	614	59.4%	148	66.1%	466	57.6%	474	59.0%
	DX/I T C	65.2%	<b>176</b>	<b>17.0%</b>	38	17.0%	138	17.1%	26	3.2%
	組織・人事	75.8%	83	8.0%	17	7.6%	66	8.2%	39	4.9%
	法務・コンプライアンス	24.2%	44	4.3%	8	3.6%	36	4.4%	24	3.0%
	リスクマネジメント	45.5%	<b>756</b>	<b>73.2%</b>	155	69.2%	601	74.3%	478	59.5%
	内部統制・監査	16.7%	588	56.9%	96	42.9%	492	60.8%	422	52.5%
	ガバナンス	68.2%	<b>740</b>	<b>71.6%</b>	83	37.1%	657	81.2%	465	57.8%
	行政対応	47.0%	244	23.6%	34	15.2%	210	26.0%	175	21.8%
	サステナビリティ	81.8%	<b>223</b>	<b>21.6%</b>	43	19.2%	180	22.2%	48	6.0%
セクター	学術	0.0%	44	4.3%	1	0.4%	43	5.3%	38	4.7%
	公共セクター	21.2%	118	11.4%	8	3.6%	110	13.6%	111	13.8%
	金融セクター	24.2%	304	29.4%	44	19.6%	260	32.1%	222	27.6%

※2022年調査の太字項目については、2019年調査よりも5%以上増加した項目  
(出所) FTSE100企業のAnnual General Meetingを基に日本総研作成

# お問い合わせ

本件に関するお問い合わせ、ご確認は下記までお願いいたします。

## 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

理事 山田 英司  
E-mail: yamada.eiji@jri.co.jp

### 株式会社 日本総合研究所

〒141-0022  
東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング  
Tel: 03-6833-6300 (代) Fax: 03-6833-9480

〒550-0001  
大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 土佐堀ダイビル  
Tel: 06-6479-5530 (代) Fax: 06-6479-5531

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。